

JESUS GARRIDO

Diez situaciones de incomunicación en la dirección de un centro educativo

Se trata de un análisis de diez situaciones donde suele incidirse frecuentemente y debe solucionarse generalmente de otra forma.

Se trata, ante todo, de que cada uno exponga las formas que vitalmente está acostumbrado a tener que aceptar. De ahí, luego, se procedería a un análisis de la situación real —«aquí y ahora»— del grupo. Consiguientemente, a una promoción de ideas sobre nuevas formas de actuar en grupo para lograr una mayor efectividad.

1. En todo proceso de toma de decisiones, todos aquellos que sean afectados por las mismas han de ser informados y, si es posible, consultados.

—verán de verdad así que «todos tienen su parte en todo».

—aunque esto no debe llevar consigo el meterse en una discusión interminable con cada uno, lo cual alargaría indefinidamente el proceso de decisión.

—en la mayoría de los casos será suficiente una auténtica y permanente información.

—la razón de todo está en que nadie admite que le «cambien» su propio status, sin enterarse o prepararse para ello.

2. El personal, los alumnos, los equipos directivos —la comunidad— deben ser los primeros en enterarse de que la decisión está tomada, aunque hayan participado también en la decisión anteriormente.

—el enterarse «por la calle» puede engendrar agresividades; es uno de los errores en que más caen las instituciones.

3. Todo el mundo que ha sido consultado ha de saber muy bien hasta qué punto y bajo qué límites su opinión va a ser tenida en cuenta.

—debe hacer constar cómo funciona el proceso de decisión, quién toma parte en él y quién decide en definitiva.

4. Cuando se delega una responsabilidad, debe delegarse también la autoridad competente para llevarla a cabo dentro de los límites razonables.

—lo contrario quema al responsable, le resta creatividad y falta de confianza en quien delega; no se siente apreciado como capaz.

—es preferible que cometa errores, siempre que éstos no sean fundamentales para el resto de la organización, que intentar corregir continuamente.

5. En general, la persona más cercana a la «situación» es la que ha de tomar la decisión pertinente.

—a veces, está bien traer otras personas para abrir la base de decisión; pero, en la mayoría de los casos, el que está cerca del problema es el que debe resolver; tal es el caso de profesores en su clase o jefes en su departamento...

—la probabilidad de cometer errores aumenta a medida de la lejanía del que toma la decisión.

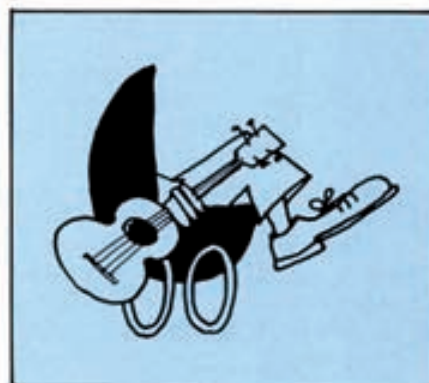
6. Debe hacerse un gran esfuerzo para que todas las personas vean en una organización educativa el límite de la responsabilidad coincide con el límite de la competencia.

—todo el mundo, especializado o triunfante en un área, tiene tendencia a meterse en otras, aunque sea en la forma de aparcar los coches; esto puede ser natural e incluso útil en un ambiente democrático, pero tiene unos límites claros: la no «competencia», el no saber de qué va, y, sin embargo, quiere llevar la suya adelante.

—pero la organización ha de poner sumo esmero en que en educación, más que en ninguna otra cosa, «the right person in the right place».

7. Es esencial el saber tratar a la gente. Todo el mundo tiene sus problemas. La organización también los tiene; pero su respuesta nunca puede ser irritada y descortés.

—el personal rara vez perdona una descortesía en público o una respuesta amenazadora en privado; han de tenerse en cuenta los sentimientos y apuros de los demás y manifestar un profundo respeto por cada persona, tal cual es.



—existe una peligrosa teoría de un «parón... o reprimenda aclarará... la atmósfera» y es el principio de una buena relación; la experiencia da que un adulto rara vez olvida esta situación.

8. Todo favoritismo, o lo que se interprete como tal, aunque no lo sea, es fatal para la integración de las restantes personas.

—la organización es humana y resulta natural el mostrar la aceptación o no de ciertos hechos y personas; pero esto debe objetivarse con evaluaciones más claras y amplias, en las que entren todos, y que no vean que uno se mueve por la facilidad que tiene de conversación con alguien o la falta de comunicación con todos los demás.

9. Cuando una persona se siente agraviada o desatendida en la organización aunque sea una realidad sólo subjetiva —sólo él lo piensa así— es una realidad y es necesario prestarle atención.

—hay casos patológicos; pero muchos que no lo son, podrían resolverse con una simpatía y saber sentir con su problema o modo de ver las cosas: llegar a fondo en su persona y en su modo de ver las cosas aclara muchas veces el porqué de malentendidos o pretensiones imposibles.

10. La tarea principal de una organización está en mantener vivos y renovados cada día y en cada uno de sus componentes los objetivos que a corto, largo y medio plazo se ha trazado participativamente.

—muchas veces, grandes propósitos se quedan minimizados y la gente no sabe a dónde va ni qué se espera de ellos en cada momento ni hasta qué punto sabe y puede formular un «compromiso».

—de la inspiración fundamental —que se da por supuesta— se pasa al desarrollo diario sin constatación ni participación alguna creativa: la gente no está —aunque funcione— y no sabe «de qué va»...

(sobre un extracto de frases de G. WATSON en «Educación Hoy»)

ACTIVIDADES

- Lee cada frase y escribe dos casos en los que esa afirmación «suele» fallar.
- Escribe luego lo que, a tu juicio, «debe» hacerse en ese tema concreto.
- Comentadlo y discutidlo luego en grupo.

1 «En todo proceso de toma de decisiones, todos aquellos que sean afectados por las mismas han de ser informados y, si es posible, también consultados».

«SUELE»
(fallo)




«DEBE»
(acierto)




— cambiarte de puesto o función, sin que tú te enteres antes de ello

2 «El personal, los alumnos, los equipos directivos tendrían que ser los primeros en enterarse de que la decisión está tomada, aunque hayan participado también en la preparación y consultas previas»

«SUELE»



«DEBE»



— me dijo la mamá de Antonio que el año próximo yo no iba a estar de profesor en 2.º de EGB

3 «Todo el mundo que ha sido consultado ha de saber muy bien hasta que punto y bajo que límites su opinión va a ser tenida en cuenta»

«SUELE»




«DEBE»




— nosotros opinamos que no debería haber vacación; y ahora salen con que el sábado es libre: ¿para qué nos consultan?

4 «Cuando se delega una responsabilidad, debe delegarse también la autoridad competente para llevarla a cabo, dentro de los límites razonables»

«SUELE»



«DEBE»



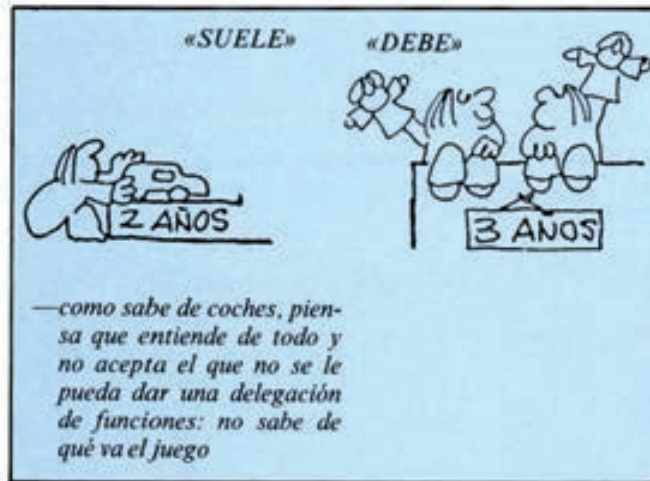
— nos dicen que los alumnos han de ser libres, pero enseguida nos llaman la atención si usan su libertad para hacer algo que no les gusta a los de arriba.



5 «En general, la persona más cercana a la situación es la que ha de tomar la decisión pertinente»



6 «Pero todo el mundo debe saber que el límite de la responsabilidad coincide con el límite de la competencia»



7 «Es esencial el saber tratar a la gente. Todo el mundo tiene sus problemas y los directores y profesores tenemos fallos. Pero nuestra respuesta nunca puede ser irritada y descortés»



8 «Todo favoritismo, o lo que se interprete como tal, aunque no lo sea, es fatal para la comunicación e integración de las restantes personas»



9 «Cuando una persona se siente agraviada o desatendida en el grupo, aunque sea solamente un sentimiento subjetivo suyo, es una realidad y es necesario prestarle atención».



10 «La tarea principal de una organización educativa está en mantener los objetivos vivos y renovados, cada día, en cada uno de sus componentes».

